

УДК 331.108.2

**М.В.КАРМІНЬСКА-БЕЛОБРОВА****ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У статті досліджуються особливості сучасних концепцій управління персоналом, а також підходи, які здатні вплинути на подальший розвиток концепцій управління персоналом на сучасному рівні. Одним з основних трендів світової економіки є зростання ролі людського капіталу як фактору економічного розвитку. Стабілізація діяльності підприємств та реалізація перспектив їх розвитку безпосередньо залежать від підвищення ефективності функціонування управлінського персоналу. Ситуація, що склалася в країні, організаційні, фінансово-економічні проблеми вимагають повної реалізації інтелектуальних, ділових, професійних якостей керівників всіх рівнів.

В сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яке підприємство змушене адаптуватися до умов ринку. У зв'язку з цим зростає актуальність управління персоналом, розвиток якого має бути безперервним, для кращого розуміння і володіння сьогодишньої ринкової економічної ситуації. Актуальність обраної теми обумовлена тим, що ефективне управління персоналом стає важливим фактором, здатним привести до посилення конкурентних переваг українських підприємств. В сучасних умовах формування ринкових відносин особлива роль приділяється підвищенню рівня роботи з персоналом та її постановці на міцний науковий фундамент, використанню накопиченого протягом багатьох років вітчизняного і закордонного досвіду, питань практичного застосування сучасних форм управління персоналом.

Таким чином, сучасна концепція управління персоналом полягає: по-перше, у формуванні структури персоналу, який відповідає завданням, котрі стоять перед підприємствами по прискореному оновленню продукції, впровадження інновацій в області технології, техніки та організації управління, а по-друге, в переході від управління адміністративними методами до економічних. При цьому на підприємстві повинен бути план підвищення кваліфікації та атестації працівників з висуненням їх на більш високі посади.

**Ключові слова:** концепції управління персоналом, управління людськими ресурсами, менеджмент людських ресурсів, менеджмент, управління

**М.В.КАРМИНСКАЯ-БЕЛОБРОВА****ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

В статье исследуются особенности современных концепций управления персоналом, а также подходы, которые способны повлиять на дальнейшее развитие концепций управления персоналом на современном уровне. Одним из основных трендов мировой экономики является рост роли человеческого капитала как фактора экономического развития. Стабилизация деятельности предприятий и реализация перспектив их развития напрямую зависят от повышения эффективности функционирования управленческого персонала. Ситуация, сложившаяся в стране, организационные, финансово-экономические проблемы требуют полной реализации интеллектуальных, деловых, профессиональных качеств руководителей всех уровней.

В современных условиях жесткой конкуренции любое предприятие вынуждено адаптироваться к условиям рынка. В связи с этим возрастает актуальность управления персоналом, развитие которого должно быть непрерывным, для лучшего понимания и владения сегодняшней рыночной экономической ситуацией. Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что эффективное управление персоналом становится важным фактором, способным привести к усилению конкурентных преимуществ украинских предприятий. В современных условиях формирования рыночных отношений особая роль уделяется повышению уровня работы с персоналом и ее постановке на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта, вопросам практического применения современных форм управления персоналом.

Таким образом, современная концепция управления персоналом заключается: во-первых, в формировании структуры персонала, отвечающего задачам, которые стоят перед предприятиями по ускоренному обновлению продукции, внедрение инноваций в области технологии, техники и организации управления, а во-вторых, в переходе от управления административными методами к экономическим. При этом на предприятии должен быть план повышения квалификации и аттестации работников с выдвижением их на более высокие должности.

**Ключевые слова:** концепции управления персоналом, управления человеческими ресурсами, менеджмент человеческих ресурсов, менеджмент, управление

**M. KARMINSKA-BIELOBROVA****PECULIARITIES OF MODERN CONCEPTS OF PERSONNEL MANAGEMENT**

The article explores the features of modern concepts of personnel management, as well as approaches that can influence the further development of the concepts of personnel management at the modern level. One of the main trends of the world economy is the growth of the role of human capital as a factor of economic development. The stabilization of the activities of enterprises and the realization of the prospects for their development directly depend on improving the efficiency of the functioning of management personnel. The situation in the country, organizational, financial and economic problems require the full implementation of intellectual, business, professional qualities of managers at all levels.

In modern conditions of fierce competition, any enterprise is forced to adapt to market conditions. In this regard, the urgency of personnel management is growing, the development of which must be continuous, for better understanding and ownership of the current market economic situation. The relevance of the chosen topic is due to the fact that effective personnel management becomes an important factor that can lead to the strengthening of competitive advantages of Ukrainian enterprises. In the current conditions of the formation of market relations, a special role is being given to improving the level of work with the staff and its formulation on a solid scientific foundation, the use of the experience gained over many years of domestic and foreign experience, and the practical application of modern forms of personnel management.

Thus, the modern concept of personnel management is: first, in the formation of the personnel structure that meets the tasks that companies face in accelerating product updates, the introduction of innovations in technology, technology and management, and secondly, in the transition from management administrative methods to economic ones. At the same time, the enterprise should have a plan for upgrading the skills and attestation of employees with their promotion to higher positions.

**Key words:** concepts of personnel management, human resource management, human resource management, management, Management

**Вступ.** Одним з основних трендів світової економіки є зростання ролі людського капіталу як фактору економічного розвитку. Стабілізація

діяльності підприємств та реалізація перспектив їх розвитку безпосередньо залежать від підвищення ефективності функціонування управлінського

персоналу. Ситуація, що склалася в країні, організаційні, фінансово-економічні проблеми вимагають повної реалізації інтелектуальних, ділових, професійних якостей керівників всіх рівнів. Все більше актуальні управлінські кадри, здатні адаптуватися до мінливих умов життя суспільства, що орієнтуються на вирішення завдань сталого та ефективного розвитку всіх господарських підрозділів.

**Аналіз стану питання.** Управління персоналом є однією з найважливіших сфер життя підприємства, здатної значно підвищити ефективність підприємства. В сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яке підприємство змушене адаптуватися до умов ринку. У зв'язку з цим зростає актуальність управління персоналом, розвиток якого має бути безперервним, для кращого розуміння і володіння сьогодишньої ринкової економічної ситуації. Управління персоналом міцно займає провідні позиції в загальній системі управління підприємством.

**Постановка завдання.** У світовій практиці склалася об'єктивна ситуація, при якій конкурентні переваги підприємства визначаються не стільки організаційно-економічними складовими, скільки забезпеченістю підприємства кваліфікованим персоналом і його ефективним управлінням. Актуальність обраної теми обумовлена тим, що ефективне управління персоналом стає важливим фактором, здатним привести до посилення конкурентних переваг українських підприємств. В сучасних умовах формування ринкових відносин особлива роль приділяється підвищенню рівня роботи з персоналом та її постановці на міцний науковий фундамент, використанню накопиченого протягом багатьох років вітчизняного і закордонного досвіду, питань практичного застосування сучасних форм управління персоналом.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження особливостей сучасних концепцій управління персоналом, а також виявлення підходів, які здатні вплинути на подальший розвиток концепцій управління персоналом на сучасному рівні.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Аналіз актуальних та сучасних публікацій дозволяє дійти висновку, що питаннями управління персоналом займалися як вітчизняні так і закордонні науковці. Праці І. Ансоффа, [1] В. Антропова, [2] В. Весніна, [3] Н. Гавкалової, [4] Б. Генкіна, [5] О. Матросова, [6] П. Перерви, [7] В. Травіна [8] присвячені саме цієї проблематиці.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо сутність понять «менеджмент» і «управління». Сучасний економічний словник трактує поняття «менеджмент» як сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом та виробничим персоналом з використанням досягнень науки управління. Основна мета менеджменту - досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства, фірми, компанії; керівництво підприємства, фірми, керівний орган. Поняття «управління» словник розглядає, як свідоме цілеспрямоване вплив з боку суб'єктів, керівних

органів на людей і економічні об'єкти, що здійснюється з метою направити їх дії та отримати бажані результати; великий підрозділ вищих органів управління, департамент. [9]

Термін "менеджмент людських ресурсів" виник в 60-і роки XX ст. В одній зі статей американського соціолога Р. Майлза модель "людські відносини" протиставлялася моделі "людські ресурси" (це дві моделі, що виникли в процесі вивчення фактора праці). Р. Майлз говорить про те, що в моделі "людські відносини" основна увага спрямована на створення оптимальних умов праці для працівника. У моделі ж "людські ресурси" співробітники розглядаються як джерело невикористаних резервів і як найважливіша можливість налагодити більш раціональне планування та прийняття рішень у загальній структурі підприємства. Задоволення потреб співробітників вже не є найважливішою метою, а стає результатом особистої зацікавленості працюючого. [10]

Управління персоналом або Human Resources - це розділ теоретичних знань і практично-прикладна діяльність, яка спрямована на постачання організацій якісним персоналом, здатним виконувати покладені на нього трудові функції, і оптимальне його використання. Основні підходи будуть представлені в таблиці.

Сучасні роботодавці все частіше стали цікавитися тим, як саме необхідно вибудувати робочий процес, якими повноваженнями повинні володіти співробітники підприємств, а головне - що для цього потрібно зробити сам керівник, який несе величезну відповідальність.

На сьогоднішньому етапі кожен службовець підприємства має право розраховувати на підтримку з боку керівництва, причому як моральну, так і матеріальну.

Велика частина всіх роботодавців ставила перед собою ціль переформатувати роботу працівника в автоматичний процес і зробити так, щоб співробітники підприємства практично не могли вплинути на загальний процес роботи. Однак в епоху комп'ютеризації та цифровізації більша частина всіх видів виробництва з кожним роком вимагають збільшення наукоємності. Саме тому без вивчення правил управління власним штатом ні одне велике підприємство не зможе розвиватися та розширюватися.

Концепція управління персоналом це система теоретичних та методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно - практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретній організації. В сучасних умовах виділяють 4 головні концепції, які розвиваються в рамках трьох основних підходів до управління персоналом, що дозволяють управляти співробітниками більш ефективно: [11]

- економічна
- організаційно-адміністративна

- організаційно-соціальна
- гуманістична

Ці сучасні підходи до управління персоналом актуальні для різних типів організацій та підприємств. Підходи представлені в таблиці 1. [12]

Таблиця 1 - Концепції управління персоналом

№	Період	Концепції	Підходи
1.	20–40 рр. XX ст.	Використання трудових ресурсів (labour resources use) Економічна	Економічний (працівник- носій трудової функції, «живий придаток машини»)
2.	50–70 рр. XX ст.	Управління персоналом (personnel management) Організаційно-адміністративна.	Органічний (працівник- суб'єкт трудових відносин, особистість)
3.	80–90 рр. XX ст.	Управління людськими ресурсами (human resource management) Організаційно-соціальна.	Органічний (працівник- ключовий стратегічний ресурс організації)
4.	XXI ст.	Управління людиною (human being management) Гуманістична	Гуманістичний (не люди для організації, а організація - для людей)

Головною метою економічної концепції стає максимально можливе використання потенціалу працівників. HR-відділ повинен контролювати, наскільки якісно робочі навички співробітників реалізуються в виробничому процесі, і допомагають персоналу реалізувати себе в рамках робочої діяльності.

Людина в контексті цієї концепції грає роль типового фактору виробництва, зобов'язаного виконати всі необхідні розпорядження керівництва. Спеціалісти HR повинні пред'явити новим співробітникам цілий ряд вимог: відповідальність, наявність технічних знань, виконавча діяльність, наявність самодисципліни, та можливість подавити власні інтереси на благо спільного справи.

Концепція буде ефективною в тому випадку, якщо підприємство ставить перед собою чіткі завдання, намічає план дій і враховує наявність як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Основою організаційно-адміністративної концепції управління є здійснення робіт організаційного характеру. В якості основної задачі HR-менеджер повинен поставити перед собою потребу в максимально можливому застосуванні трудових та особистісних якостей співробітників підприємства.

Дана концепція в якійсь мірі відображає принципи теоретичного вчення про бюрократичну організацію, написану А. Файолем. [13] У даному випадку управління здійснюється таким чином, що

людина, що знаходиться на тій чи іншій посаді, сприймається як закрита вакансія у наявному штатному розкладі підприємства, тобто працівник грає роль ресурсу, за допомогою якого компанія досягає поставлених цілей. HR-спеціаліст повинен відбирати нових працівників для підприємства, щоб вони відповідали посадам, які будуть займатися надалі. Працівник повинен мати особисті та професійно-кваліфікаційні навички, без яких він просто не зможе справитися з зайнятою посадою. Щоб здійснити ефективне керівництво в компанії, де штат управляється за допомогою такої концепції, необхідно ввести велику кількість керуючих підсистем.

Сучасні тенденції в управлінні персоналом передбачають під себе та певні складності. У цьому випадку складніше всього перетворить людей на якийсь інструмент для досягнення цілей. Зробити це неможливо без ущемлення прав особистості, яка повинна мати можливість вибору.

Головним компонентом при використанні даної концепції можна вважати контроль над системою повноважень співробітника, його відповідальність у всіх можливих поведінкових ситуаціях, поступовий ріст і розвиток співробітника як спеціаліста, здатного занять більш високим постом і володіти для цього всіма необхідними навичками.

Сучасні напрями розвитку управління персоналом формуються протягом декількох сотень років, і на сьогодні, коли більша частина організацій існує в умовах жорстокої конкуренції, найчастіше використовується саме організаційно-соціальна концепція.

На підприємстві, де використовується така стратегія, здійснюється якісне управління персоналом. У даному випадку потенціал співробітника необхідно розкрити повністю, і для цього підприємства зобов'язано створити ідеальні умови, в яких працівник буде виконувати покладені на нього обов'язки.

К новим співробітникам пред'являється велика кількість вимог, головним серед яких є відповідність посадам за великою кількістю параметрів, а також корпоративним устроєм підприємства. Частіше всього подібна концепція роботи використовується в організаціях, що спеціалізуються на наданні послуг у галузі високих технологій.

В якості основоположних тезисів у цьому випадку використовуються роботи Елтона Мейо, а також теорія організації, сформована в постбюрократичному стилі. [14] Організаційно-соціальна концепція передбачає, що ні одного з співробітників неможливо замінити ким-то іншим, кожен з них є цінністю для компанії та показником її розвитку.

У цьому випадку HR-спеціалісти повинні підбирати співробітників, які за своїми особистими та професійними характеристиками відповідали підприємству. На підприємствах, що використовують подібну концепцію, часто здійснюється навчання персоналу, причому це іноді є вузькоспеціалізованим, що важливо при роботі на великому підприємстві.

При створенні гуманістичної концепції було використано велику кількість форм робіт, що застосовуються в японському менеджменті. У цьому випадку кожен працівник сприймається не просто як звичайний член колективу, якого можна легко змінити, співробітник розглядається як головний суб'єкт підприємства.

Гуманістичну концепцію переважно використовують HR-менеджери підприємств, в яких здійснюється серійне виробництво, і найчастіше для цього використовується робота низькокваліфікованих працівників, які просто не можуть знайти іншу роботу. За допомогою цієї концепції можна налаштувати працівників на те, щоб їх робочий потенціал буде залучений повністю. У цьому випадку працівникам буде пред'являтися цілий ряд вимог: технічна підкованість, самодисципліна, відповідальність, виконавча діяльність. Таким чином, HR-департамент організації повинен робити все, щоб інтереси співробітників так чи інакше чином наближалися до спільного справи. Це істотно збільшує загальну продуктивність підприємства, адже в цьому випадку всі працівники мають намір досягти своїх цілей і тим самим не тільки допомогти компанії у отриманні прибутку, але і себе в певному сенсі. Багато компаній, де використовується цей принцип управління, мотивують своїх співробітників додатковими благами: відпустки в зручний час, премії, вигідні умови кредитних запозичень у банках-партнерах.

Головне завдання цієї концепції, яке повинен досягти HR-спеціаліст компанії, полягає у формуванні таких умов, в яких співробітник може реалізувати себе всередині підприємства і не продовжувати пошук більш цікавих місць роботи. Основний тезис концепції передбачає, що не людина створена для підприємства, а навпаки - підприємство створене для потреб людини. В цьому випадку ніхто не пред'являє жодних серйозних вимог до професійних якостей нового співробітника. Співробітнику необхідно самостійно вибудувати внутрішньоорганізаційні відносини з колегами, і в цьому випадку все буде залежати від того, наскільки сам він буде готовий виконати це умова.

Для розвитку концепції керівник повинен усвідомити, що вдосконалення компанії буде залежати не тільки від інформаційного прогресу, але і від того, як саме змінюються ціннісні характеристики працівників організації. Кожен співробітник повинен усвідомити, що ефективний розвиток передбачає зміну внутрішніх цінностей.

Головна теза даної концепції це самоуправління та можливість стимулювання продуктивної роботи з допомогою додаткових благ на робочому місці.

Отже, кожен підхід важливий і потрібний при управлінні персоналом в організації, бо без механізму управління і самої людини жоден керівник не доб'ється великих результатів у своїй компанії. При виборі складу персоналу керівник чітко повинен знати яку мету переслідує його організація.

Подальший розвиток концепцій управління персоналом як в Україні, так і на міжнародному рівні

йде дуже активно. Даний процес може припускати як модернізацію поточних підходів, так і вироблення абсолютно нових принципів організації менеджменту в компанії.

Наведемо основні підходи які, на нашу думку, здатні вплинути на подальший розвиток концепцій управління персоналом на сучасному рівні.

-Інноваційна і підприємницька активність може проявитися при солідарному, командному стилі управління. Тільки при залученні всіх співробітників до процесу прийняття рішень і управління організацією можна домогтися підвищення ефективності діяльності організації зокрема і національної економіки.

-Організація повинна бути побудована як самонавчається, це можливо, якщо у менеджера є чітке розуміння того, що успіх діяльності організації залежить від кожної людини. Розвиток організації повинно бути засноване на розвитку співробітників, що можливо при розширенні значущості та диверсифікації систем мотивації.

-Необхідні формування корпоративної культури, націленої на виховання почуття відповідальності, як за свій добробут, так і за розвиток організації, використання нових форм соціальної підтримки, розвиваючих відповідальність, коли працівник має можливість вибирати з певного списку потрібні йому соціальні гарантії в межах ліміту, встановленого для цієї категорії, до якої він належить; декларування цінностей компанії.

-В основі функціонування організації повинні лежати мотиваційні відносини, що визначають поведінку як суб'єктів, так і об'єктів управління.

-Організація комунікаційних потоків, коли інформування є постійно властивим організації процесом, передбачає відкритість для персоналу інформації про діяльність організації, про цілі і способи їх досягнення, знання принципів і правил, які лежать в основі вироблення і реалізації рішень у сфері управління персоналом, робить роботу більш передбачуваною і дає впевненість персоналу в завтрашньому дні.

-Доцільно використання індивідуального підходу. Кожна компанія повинна чітко розуміти, які співробітники їй потрібні - не тільки по професійним навичкам, але і по якостях особистості відповідно до специфіки компанії, і відбирати, мотивувати і розвивати їх диференційовано, з урахуванням індивідуальних особливостей працівників і завдань бізнесу. Виділяються значні групи персоналу, які найбільш необхідні компанії для вирішення поточних завдань, і їм призначається підвищений розмір ліміту соціального пакету.

-Спільна партнерська діяльність співробітників відділу персоналу та лінійного менеджменту визначає однаковість принципів управління персоналом у всіх підрозділах організації.

-В оцінці персоналу упор повинен бути зроблений на результативності, ефективності роботи співробітника. Оцінюється повинна не сама людина і його особистісні якості, а його трудовий внесок у

досягнення поставлених корпоративних завдань, можливість вдосконалення роботи.

– Потрібно, в першу чергу, реалізація принципу, за яким працівники повинні явним чином отримувати свою частку від збільшення продуктивності праці організації в цілому.

**Висновки.** Таким чином, сучасна концепція управління персоналом полягає: по-перше, у формуванні структури персоналу, який відповідає завданням, котрі стоять перед підприємствами по прискореному оновленню продукції, впровадження інновацій в області технології, техніки та організації управління, а по-друге, в переході від управління адміністративними методами до економічних. При цьому на підприємстві повинен бути план підвищення кваліфікації та атестації працівників з висуненням їх на більш високі посади. Тобто сучасна концепція управління персоналом на підприємстві базується на нових підходах до управління. У підсумку аналізу сучасних концепцій управління персоналом, не можна не відзначити гуманістичну, як найбільш зручну для всіх сторін робочого процесу. Співробітник у цьому випадку грає роль важливого учасника організаційної системи функціонування підприємства, відчуваючи тим самим власну важливість. Ця концепція найчастіше відноситься до сфери малого підприємництва та мистецтва.

#### Список літератури

1. Ансофф И. *Стратегическое управление*: сокp. пер. с англ. / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Антропов В. А. *Современные проблемы управления персоналом предприятия* / В. А. Антропов, А. В. Пиличев. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2001. 47 с.
3. Веснин В. Р. *Практический менеджмент персонала: пособие по кадрово́й работе*/В. Р. Веснин. – Москва: Юрист, 2001. 496 с.
4. Гавкалова Н. Л., Соболев В. Г. Классификация концепций управления персоналом // *Бизнес Информ*. Харьков: №9, 2011. С. 168–171..
5. Генкин Б.М. *Основы управления персоналом*. Москва: Высшая школа, 2008. 261 с.
6. Управление персоналом: учеб. пособие / А. Д. Матросов [и др.] ; Нац. техн. ун-т "Харьков. политехн. ин-т". – Харьков : НТУ "ХПИ", 2007. 224 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27484> (дата звернення 25.08.2018)
7. Перерва П.Г. *Самомаркетинг менеджера и бизнесмена*. Ростов на Дону: Феникс, 2007. 592 с.
8. Травин В. В. *Основы кадрового менеджмента* / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – Москва: Дело, 1995. С. 252–282.
9. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Старобубцева Е. Б. *Современный экономический словарь (1200 терминов)*. 3-е изд. Москва: ИНФРА – М, 2000. 480с.
10. Щёкин Г. В. *Теория и практика управления персоналом* Учеб. - метод. пособ. / 2-е изд., стереотип. Киев: МАУП, 2003. 280 с.
11. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. *Системный подход организации управления* Москва: Экономика, 1983. 224 с.
12. Файоль А. *Управление – это наука и искусство* / А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Форд. Москва: Республика, 1992. 351 с.
13. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization* / E. Mayo. – Boston: graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.

#### References (transliterated)

1. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management] sokr. per. s angl. I. Ansoff ; nauch. red. i avt. predisl. L. I. Evenko. – Moscow, Jekonomika, 1989. 519 p.
2. Antropov V. A. *Sovremennyye problemy upravleniya personalom predpriyatija* [Modern problems of personnel management of the enterprise] V. A. Antropov, A. V. Pilichev. – Ekaterinburg : Institut jekonomiki UrO RAN, 2001. – 47 p.
3. Vesnin V. R. *Prakticheskij menedzhment personala: posobie po kadrovoy rabote* [Practical personnel management: manual for personnel work] V. R. Vesnin. – Moscow: Jurist, 2001. 496 p.
4. Gavkalova N. L., Sobolev V. G. Klassifikacija koncepcij upravlenija personalom. *Biznes Inform*. [Biznes Inform] 2011 no 9. С. 168–171..
5. Genkin B.M. *Osnovy upravlenija personalom* [Fundamentals of Personnel Management ] Moscow: Vysshaja shkola, 2008. 261 p.
6. Upravlenie personalom : ucheb. posobie / A. D. Matrosov [i dr.] ; Nac. tehn. un-t "Har'kov. politehn. in-t". – Har'kov^ NTU "HPI", 2007. 224 p Available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27484>
7. Pererva P.G. *Samomarketing menedzhera i biznesmena*. – [Self-marketing manager and businessman.]. Rostov na Donu: Feniks, 2007. 592 p..
8. Travin V. V. *Osnovy kadrovogo menedzhmenta* [Fundamentals of personnel management] V. V. Travin, V. A. Djatlov. Moscow: Delo, 1995. P. 252–282.
9. Rajzberg B. A., Lozovskij L. Sh., Starobubceva E. B. *Sovremennyy jekonomicheskij slovar' (1200 terminov)*. [Modern economic dictionary (1200 terms)] 3-e izd. Moscow: INFRA-M, 2000. 480p.
10. Shhjokin G. V. *Teorija i praktika upravlenija personalom* [Theory and practice of personnel management ] Ucheb. -metod. posob. / 2-e izd., stereotip. Kuiv: MAUP, 2003. 280 p.
11. Mil'ner B.Z., Evenko L.I., Rapoport V.S. *Sistemnyj podhod organizacii upravlenija*. [System management approach] Moscow: Jekonomika, 1983. 224 p..
12. Fajol' A. *Upravlenie – jeto nauka i iskusstvo* [Management is a science and an art ] A. Fajol', G. Emerson, F. Ford. Moscow: Respublika, 1992. 351 p.
13. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization* E. Mayo. – Boston: graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.

Надійшла (received) 27.09.2018

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Кармінська-Белоброва Марина Володимирівна (Karminskaja-Belobrova Marina Vladimirovna, Karminska-Bielobrova Maryna Volodymyrivna)** - кандидат наук з державного управління, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна, ORCID:0000-0001-7978-866X, e-mail: masha\_kb@ukr.net